

CAI

CS

-Z102

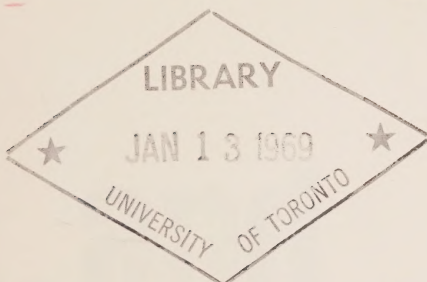
Government  
Publications



V/F


# cap

Can. Public service com.



## The Career Assignment Program





Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

...and  
you



Cat. No.: SC 3-3468

Prepared by  
The Public Service Commission  
and The Treasury Board  
March 1968

Are you now at the level in the Public Service where you are thinking about your potential for senior executive positions? If so, you will have been considering the qualities necessary for advancement and the best means of preparing yourself.

You should examine the Career Assignment Program (CAP) closely because it will be a major means whereby greater numbers of more effective senior executives are provided for the Public Service.

This program can help you develop the qualities necessary. It may be altered in some details in the years ahead, as experience is gained. But in principle, the program which is the result of extensive study of industry and governments at home and abroad, will stand.

CAP will not constitute an easy road to success. Rather, it will challenge your energy, your intelligence, your motivation. The goals for participants are broader experience, greater intellectual attainment, wider opportunities to serve the public, a more exciting career.

It is designed to remove, as much as possible, the element of chance in advancement. The present system has worked fairly well in the past. But, admittedly, it is dependent to some degree on transient and variable factors, such as knowledge of vacancies that develop from time to time outside one's own branch or department.

The aim is to ensure that the Public Service gets the maximum benefit from the available pool of talent. To that end, these are the program's essentials: carefully selected officers of demonstrated high performance will attend an "in-residence" management course; after the course, these officers will be given a variety of planned job assignments to broaden their experience and test their capability for senior executive positions.



## **SELECTION OF CANDIDATES**

About 100 potential executives will be selected each year to attend the Career Assignment Management Course. They will be chosen on the basis of their intelligence, motivation, leadership capacity, judgment, and ability to plan, solve problems, make decisions and communicate.

You may ask to be considered for the program. If you feel you meet the criteria given below, you should discuss the program with your immediate supervisor. Responsibility for identifying prospective candidates will rest with senior departmental officials familiar with the individuals and their performance. Final selections will be made by departments.

Those selected will:

1. be in the Administrative and Foreign Service or Professional and Scientific Categories;
2. be below the rank of Senior Officer 1 or equivalent level and therefore not in the Executive Category;



3. have work experience of not less than
  - (a) four years from successful completion of a Bachelor's degree or its professional equivalent;
  - (b) two years from successful completion of Master's or Ph.D. degree; or
  - (c) six years if not a university graduate;of which two years must have been in federal government or recent armed forces service;
4. be considered capable of advancing two or more levels and possess to a considerable degree the personal characteristics, listed two paragraphs above, that identify an effective executive;
5. be willing to accept inter-occupational, inter-departmental, and inter-regional assignments;
6. be or be willing to become proficient in French and English;
7. be willing to attend the CAP Management Course;
8. be within specified age groups and salary levels.

The immediate demand for greater numbers of more qualified senior executives will be met in part by giving some priority to those



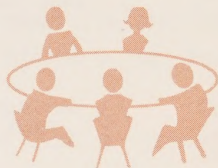


in the higher age brackets for the first four courses as follows:

Management Course	Course Dates	Age/Salary Selection Criteria
1.	Sept.-Dec. 1968	50 years or under with a salary above \$16,000 45 years or under with a salary above \$14,000
2.	Jan.-Apr. 1969	As for Course No. 1 and those 40 years or under with a salary above \$13,000
3.	Apr.-June 1969	As for Course No. 2 and those 40 years or under with a salary above \$12,000
4.	Sept.-Dec. 1969	As for Course No. 3 and those 35 years or under with a salary above \$11,000.

The Career Assignment Office (CAO), of the Public Service Commission, which will work in close cooperation with senior officers of the Treasury Board, will assist in selection and the operation of CAP by making its services available to departments and participants. Specifically the CAO will help ensure the selection criteria are widely known and understood; will assist departments in the identification of potential candidates; on request will act as consultants in the departmental selection procedures; and will phase officers into the program maintaining a balance between occupational and departmental representation.

The CAO also will conduct induction interviews with those selected to ensure they are fully aware of and prepared to participate in attaining the goals and meeting the demands of CAP.



## MANAGEMENT COURSE

The first phase after selection is the CAP Management Course. It will demand great effort and application from you but the rewards will be commensurate; your intellectual grasp of managerial problems will be expanded, awareness of your capabilities deepened and your value to the Public Service increased.

The course will be of about 12 weeks' duration. It will be presented three times a year with an enrolment of 35 officers. Courses will be held in-residence at a site near Ottawa. The course objectives are:

1. to create an understanding of the aims and objectives of the Canadian Government; its political, sociological and economic setting; form of organization; methods of management; and relationship to current management theory and practice;



2. to increase each participant's ability to analyze, think through and resolve management problems;
3. to provide insight into the characteristics required for effective leadership and motivation of people as related to the management function;
4. to foster values and attitudes essential for identification with and commitment to, the goals of the Public Service.

A staff drawn from within and outside the Public Service, selected for their special knowledge and experience, will form the faculty. They now are preparing the course in detail. Considerable use will be made of senior executives of government and some lectures will be given by experts drawn from business, industry and universities.

Lectures, readings and discussions will focus on what a Public Service senior executive has to know, do and be. You will examine the skills needed both to give leadership to a solution-seeking group, and to participate in such a group. To accomplish this you and your colleagues will be formed into small groups of changing composition.

You also will be a member of a syndicate assigned at the beginning of the course to study a specific government problem. During the final week your syndicate will present its solution to your colleagues and a group of senior executive officers. These officers will

participate in the questioning and cross-examination and will assess your performance.

The course will stimulate your interest in the recent contributions of social and managerial sciences to management theory and practice. After graduation you will want to keep abreast of these developments by study, reading, attendance at seminars and participation in professional associations.

The first course will be held from September to December, 1968, with selections to be called for in April, and to close in May.

Every effort is being made to increase the bilingual capacity in the senior Public Service. In keeping with this objective, firmly established as Government policy, the CAP Management Course will be conducted in a fully bilingual manner as soon as possible. Plans are being made to ensure that, by the fifth course, starting in January, 1970, all participants will have achieved level 3 in the scale of language proficiency. Special arrangements will be made to provide intensive language training for those requiring it.



## THE ASSIGNMENT PROGRAM

The most significant value of CAP will be derived from the job assignments. If you are selected you will probably be given at least two assignments away from your "home" department — the department which selected you for the program. One of these will be your first assignment immediately on completion of the CAP Management Course. But before each assignment you and your department will be consulted about the arrangements.

Naturally the assignments will be tailored to meet your individual needs at any particular stage of your career, as well as your personal interests. The purpose of the assignment program is, simply, to give you ample opportunity to broaden your experience, and to provide more scope for appraising your capabilities.

Each assignment will be for a planned period of about two years.

You can expect that each assignment will demand the best from you and broaden your experience and background. Each of your assignments will have a clear statement of objectives against which your performance can be measured. Usually, you will be supervised by an officer in the Executive Category.

Most of your assignments outside the "home" department will be of a staff or advisory nature. You may be employed on policy or staff positions in central agencies and departments, on positions with task forces and royal commissions or as administrative or special assistant to persons with senior responsibilities. Some may be assigned to external aid programs, the United Nations, universities, or to foreign or provincial governments, through exchange arrangements.

It is within your "home" department that you will obtain most of your line managerial experience by means of a series of assignments. This is because it will frequently not be possible to assign an officer to a position with significant managerial responsibility in another department because of the position's technical or special demands.

While in the program you will operate within the context of existing regulations and procedures. Officers continuing to meet fully the high performance standard set for them can expect in normal circumstances to be promoted on each re-assignment, or about every two years.

Your performance will be appraised by the employing department. About six months before an assignment is to end, your immediate supervisor will review whether the agreed objectives of the assignment will be met. Shortly after, the CAO will meet with the employing department and your supervisor to review your performance and determine whether you should remain in the program and whether you should be promoted.

Once these decisions are reached, the nature of the next assignment will be discussed with you and your "home" department. As long as mutually acceptable you will remain associated with your "home" department.

Where performance has not been sufficiently high or the officer's ability to benefit further is in doubt, separation from the program will be discussed with the officer and the "home" department.





## **WHY HAVE THE PROGRAM?**

Why is all this being done? There are several reasons why the Public Service must find better ways to create what might be called a stream of potential senior executives. First, the group in the prime executive recruiting age, 35 to 45, will be declining in numbers during the next few years because of the low birth rate during the depression period. Second, opportunities in other levels of government, industry and the universities have expanded so rapidly in recent years that there is keen competition for potential managerial talent. Third, government itself, reflecting the society it serves, has become more complex. This has imposed a need to seek out by the most efficient means possible the even greater managerial skills required to carry out the increasing number of programs.

Much thought was given to this problem by the Glassco Commission, several years ago.



It pointed to the concern that must be shown for management efficiency in all departments.

“As has been noted, the federal administration is fortunate today, and has been in recent decades, in the quality of its senior administrators. The distribution of ability is uneven and could be improved by greater flexibility in the use of senior officers. But this need is overshadowed by the more urgent need for a concept and plan of management which will provide greater opportunities for administrative leadership to become effective.

“The first guarantee of administrative integrity lies in the proposed concept of management with its emphasis on the sharper definition of responsibility . . . and on the systematic encouragement of strong administrative leadership.”

This was the seed from which CAP grew.



## THE PROSPECTS

There is going to be plenty of room for advancement in the years ahead. Forecasts of retirements and growth indicate about 100 senior executive positions will have to be filled annually.

These positions, and the responsibility and challenge that go with them, will be open to those who meet the CAP criteria — and performance standards. With a program coming into force that will give you a chance to change assignments about every two years, resulting in a valuable expansion of your experience as well as in steady promotion and new responsibilities, you can take far better advantage of your potential than before.

Within the Public Service many senior positions require professional or scientific knowledge and managerial ability. Individuals wishing to acquire this broader experience should be interested in participating in CAP.



More professionals and scientists are needed at senior levels to provide better balance to top management as our society grows even more complex and technologically sophisticated.

CAP is a good way to acquire and expand your managerial ability. But CAP is not the sole means of reaching senior positions. Departmental and occupational systems will continue to advance people who do not participate in the program.

The time spent in CAP will depend primarily on each officer's age and salary level at entry and on when he becomes a strong candidate for advancement into the Executive Category. Advancement into the Executive Category is the logical result of meeting CAP criteria and performance standards.

If you do not meet the criteria now, promotions earned in the near future may enable you to do so. It is therefore important that you know about CAP, whether or not you are immediately eligible for it.

It is expected that, in the future, most of those selected will be over 30 years of age and earning over \$11,000. This is the group being sought by other employers, and that is seeking ever broader and sharper challenges. You will find that, through CAP, these challenges can be found. Managerial skills of the highest order are going to be needed by the Public Service in the years ahead to solve the problems created by new technology, poverty,

urbanization, and the changing values of society. The public expects more of government than ever before, and more of what is done must be marked by excellence.

It is to make sure that the highest skills in the Public Service are fully utilized that CAP has been established. As the Glassco report indicates the idea has been maturing for some years. It is now time to act.

CAP is designed to test your capabilities for becoming a senior executive in the Public Service. Assess your own potential, your interests, your capacity for hard work and solid judgment. CAP can unlock doors. But you must open them yourself.

leurs cadres parmi ce groupe, généralement dynamique et ambitieux. Or le PAC augmente sans contredit les chances de réussite de ses candidats. Il est facile de s'en convaincre.

La fonction publique, au cours des prochaines années, aura de plus en plus besoin de fonctionnaires extrêmement compétents pour occuper ses postes de direction, qui auront à résoudre les multiples problèmes entraînés par les nouvelles techniques, la pauvreté, l'urbanisme et l'évolution des valeurs et des normes de la société. La population s'attend de plus en plus à une participation active de l'État. Celui-ci se doit de répondre à cette attente par l'excellence de ses réalisations.

L'objet du PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES est d'assurer à la fonction publique l'utilisation maximale des talents dont elle dispose. Il s'agit là d'une idée qui a mûri pendant plusieurs années, comme l'indiquent les références au rapport Glassco. Il est temps maintenant de passer aux actes.

Le PAC est conçu en vue de permettre une juste appréciation de vos aptitudes à occuper des postes de direction dans la fonction publique. Il prend la mesure de vos facultés intellectuelles, de vos intérêts, de votre capacité de travail, de votre énergie et de votre discernement. Il vous ouvre de nombreuses portes. Mais c'est à vous — et à vous seuls — qu'il appartient de les franchir avec succès.

veulent atteindre à ce genre d'expérience devraient être intéressés à participer au PAC. Ne perdez surtout pas de vue que, au fur et à mesure que notre société devient plus complexe et soumise à des normes techniques, le besoin accru de professionnels et de scientifiques dans les postes de direction se fait sentir, afin de rétablir un meilleur équilibre à l'échelon supérieur.

Le PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES est un excellent moyen d'acquérir et de développer vos aptitudes à diriger. Néanmoins, il ne constitue pas la seule voie d'accès aux postes de direction. Les ministères continueront à accorder de l'avancement aux membres compétents de leur personnel, même s'ils ne participent pas au Programme.

La durée d'adhésion au Programme dépendra essentiellement de l'âge du stagiaire, de son salaire lors de son inscription et du moment où il sera considéré apte à assumer des fonctions au niveau de la direction. L'accès à la catégorie de la direction est l'aboutissement normal de la participation des fonctionnaires au PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES, de leurs qualités, de leur compétence et de leur rendement.

Même si vous ne remplissez pas actuellement les conditions requises, les promotions que vous obtiendrez dans un proche avenir peuvent vous permettre d'atteindre ultérieurement le niveau professionnel exigé. Il est donc important que vous connaissiez le PAC dès maintenant.

On prévoit pour l'avenir que la plupart des fonctionnaires sélectionnés pour occuper éventuellement des postes de direction auront plus de 30 ans et un salaire supérieur à \$11,000 lors de l'inscription. Les autres employés recrutent d'ailleurs la majorité de





## LES PERSPECTIVES

Les prochaines années offriront de nombreuses possibilités d'avancement. Les mises à la retraite d'une part, l'expansion des cadres de la fonction publique d'autre part, fourniront annuellement une centaine de postes supérieurs à pourvoir.

Ces postes supérieurs, avec les responsa-

bilités qu'ils comportent, seront ouverts à ceux qui remplissent les conditions requises par le PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES

et en auront franchi les diverses étapes avec succès. Le Programme offre à ses stagiaires l'avantage de changer d'affectation tous les deux ans ou presque, les enrichit d'une expérience précieuse, leur permet de s'élever régulièrement dans la voie hiérarchique et d'assumer de nouvelles responsabilités où ils ont une plus grande latitude pour faire la preuve de leur compétence.

De nombreux postes supérieurs de la fonction publique requièrent de ceux qui les détiennent non seulement des connaissances professionnelles ou scientifiques, mais aussi l'aptitude à diriger. C'est pourquoi, ceux qui

qualifiés, capables de mener à bien les nombreux programmes entraînés par la conjoncture actuelle.

Il y a quelques années, la Commission Glassco a apporté une attention particulière à cette question. Elle a insisté clairement sur l'importance primordiale que revêt l'action efficace des cadres de direction des ministères.

"Comme on l'a noté, l'administration fédérale a l'avantage, depuis quelques dizaines d'années, d'avoir à son service des administrateurs de grande valeur. Les compétences sont inégalement réparties; un régime plus souple dans la répartition des hauts fonctionnaires pourrait améliorer la situation. Mais ce besoin est éclipsé par la nécessité plus pressante d'un concept et d'un plan de gestion qui donneront à la direction administrative des occasions plus nombreuses d'améliorer son efficacité.

"Le nouveau concept de gestion que nous avons proposé offre une première garantie d'intégrité administrative en ce qu'il met l'accent sur la nécessité d'une définition plus nette de la responsabilité... et en ce qu'il encourage méthodiquement l'établissement d'une direction énergétique."

Ce texte est en quelque sorte la sémence dont le PAC est issu.

## LES MOBILES DU PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES

Quels sont les mobiles qui ont présidé à l'établissement de ce programme?

Plusieurs raisons ont incité la fonction publique à rechercher des moyens sûrs de créer ce que l'on pourrait appeler un flot continu de fonctionnaires supérieurs virtuels.

En premier lieu, le groupe d'âge de 35 à 45 ans, où on recrute actuellement le plus grand nombre de cadres supérieurs, va diminuer au cours des prochaines années, en raison du déclin du taux de natalité qui s'est produit à l'époque de la dépression.

De plus, les ouvertures aux autres niveaux de la fonction publique, dans le secteur privé et dans les universités, se sont tellement multipliées récemment que les personnes aptes à remplir des fonctions directariales font l'objet d'une réelle surenchère.

Enfin, l'État lui-même, à l'image de la société, est devenu infiniment plus complexe. Cela sous-entend qu'il se voit contraint à rechercher avec le maximum d'efficacité un nombre accru de fonctionnaires supérieurs



déterminer si vous devez continuer à participer au Programme et si vous méritez une promotion. Une fois la décision prise, on discutera votre prochaine affectation avec vous et avec votre ministère, auquel vous demeurerez attaché aussi longtemps que cette dépendance rencontrera l'approbation des parties intéressées. Si le rendement des stagiaires est insuffisant et si leurs chances de s'améliorer sont peu probables, leur retrait du Programme sera discuté avec eux et avec leur ministère.

La plupart de vos affectations en dehors de votre ministère seront de nature administrative ou consultative. Vous pourrez être employés comme conseillers en politiques ou dans les cadres d'agences centrales ou de ministères, dans des équipes spéciales ou des commissions royales, ou encore comme adjoints de hauts fonctionnaires. Certains stagiaires pourront être affectés aux programmes d'aide extérieure, aux Nations-Unies, à des universités, ou encore être envoyés en poste, à la suite d'ententes, près de gouvernements provinciaux ou de gouvernements étrangers.

Il est souvent impossible de nommer un fonctionnaire à un poste important de direction d'un autre ministère, en raison des connaissances techniques exigées. Aussi est-ce dans votre propre ministère que vous acquerez la plus grande partie de votre expérience administrative.

Vos activités au cours du programme s'effectueront dans le cadre actuel des règlements et des procédures. Les fonctionnaires qui feront preuve d'un degré de compétence élevé peuvent s'attendre à bénéficier, toutes choses étant égales, d'une promotion, lors de chaque nouvelle affectation, c'est-à-dire environ tous les deux ans.

Votre rendement sera évalué par le ministère qui vous emploiera. Environ six mois avant la cessation de vos fonctions dans un poste déterminé, votre supérieur immédiat examinera si vous avez atteint ou non les objectifs qui vous avaient été assignés. Peu après, le Bureau d'Affectation des Cadres (BAC) prendra contact avec le ministère où vous aurez travaillé et votre supérieur immédiat, en vue de

## LE PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES

L'attribution de postes constitue le facteur clé du P.A.C. Si vous êtes admis à y participer, vous serez affectés vraisemblablement à au moins deux postes en dehors de votre ministère d'origine. L'un de ces postes vous sera confié dès la fin du cours de gestion. Vous serez naturellement consultés au préalable, ainsi que votre ministère.

Il va de soi que les tâches qui vous seront assignées seront déterminées en fonction de vos besoins et de vos intérêts particuliers à ce moment donné de votre carrière. Le but du programme d'affectation est de vous fournir des occasions d'élargir votre expérience et de permettre une plus juste appréciation de vos capacités.

Vous serez nommés à un poste pour environ deux ans. L'effort requis vous sera profitable car il développera vos connaissances professionnelles et vous permettra d'acquérir une nouvelle expérience. Ces fonctions comporteront des objectifs précis qui serviront à jauger vos aptitudes. Vous travaillerez généralement sous les ordres d'un cadre supérieur.



toire et pourront ainsi apprécier la valeur des candidats.

Le cours suscitera chez vous un intérêt particulier pour les progrès réalisés récemment dans les théories et techniques de gestion, grâce à l'apport des sciences sociales. Cet intérêt vous incitera par la suite à vous tenir au courant de toute évolution dans ce domaine, à poursuivre des études, à participer à des colloques ou à devenir membres d'associations professionnelles.

Le haut fonctionnarisme fait un effort particulier pour augmenter ses connaissances des deux langues. En conséquence de cet objectif officiel de bilinguisme complet, le cours de gestion du PAC sera donné indifféremment dans les deux langues dès janvier 1970. Donc à cette date, tous les participants devront avoir atteint le palier 3 dans la classification linguistique du gouvernement; et à cette fin, des cours intensifs de langue seront organisés à l'intention de ceux qui en ont besoin.



de décision qui les rendent aptes à résoudre les problèmes de gestion;

3. de développer la perspicacité des candidats, de manière à ce qu'ils soient à même de discerner chez les autres les qualités indispensables pour s'acquitter de fonctions directoriales;

4. de stimuler les dispositions et le comportement des candidats en vue d'obtenir qu'ils s'identifient pleinement aux objectifs poursuivis par la fonction publique.

Les professeurs ont été choisis pour leur compétence, dans la fonction publique et à l'extérieur. Ils préparent actuellement le contenu des cours. Par ailleurs, de hauts fonctionnaires seront mis fréquemment à contribution. Des spécialistes des universités, du monde des affaires et de l'industrie donneront également des séries de conférences.

Les cours, les conférences et les colloques porteront sur l'ensemble des connaissances exigées pour tous fonctionnaires de rang supérieur, sur leur rôle et sur la personnalité qu'il leur convient d'acquérir. Vous serez appelés à examiner les aptitudes requises pour diriger des groupes de travail et rechercher des solutions aux problèmes qui vous seront posés. À cette fin, vous travaillerez en petites équipes, de composition variable.

Au début du cours, l'étude d'un problème particulier du gouvernement sera confiée à plusieurs d'entre vous, dont la solution devra être présentée à la fin de la dernière semaine, à vos collègues et à des hauts fonctionnaires. Ces derniers prendront part à la discussion, mèneront un interrogatoire contradictoire

## LE COURS DE GESTION

La première phase du Programme sera constituée par le cours de gestion. Celui-ci exigera de vous un réel effort et beaucoup d'application. Mais les résultats en vaudront la peine. Vous aurez une meilleure compréhension des problèmes de gestion, vous prendrez une conscience plus aigüe de vos capacités et deviendrez ainsi plus utiles à la fonction publique.

Le cours durera environ 12 semaines. Trente-cinq fonctionnaires y seront inscrits. Il sera donné trois fois par an, avec résidence sur les lieux, dans la région d'Ottawa. Il aura pour objet:

1. d'expliquer les objectifs du gouvernement canadien dans le contexte socio-économique et politique, ses structures, ses méthodes de gestion, comparativement aux théories et pratiques d'adoption courante;
2. d'accroître chez les candidats les facultés d'analyse, de concentration et



Cours de gestion Dates Exigences: Âge/traitement

1	Sept.-Déc. 1968	50 ans ou moins — traitement supérieur à \$16,000 45 ans ou moins — traitement supérieur à \$14,000	Mêmes priorités que pour le cours 1, plus: 40 ans ou moins — traitement supérieur à \$13,000	2	Janv.-Avril 1969	Mêmes priorités que pour le cours 2, plus: 40 ans ou moins — traitement supérieur à \$12,000	3	Avril-Juin 1969	Mêmes priorités que pour le cours 3, plus: 35 ans ou moins — traitement supérieur à \$11,000	4	Sept.-Déc. 1969	Mêmes priorités que pour le cours 3, plus: 35 ans ou moins — traitement supérieur à \$11,000
---	-----------------	--	--	---	------------------	--	---	-----------------	--	---	-----------------	--

De concert avec des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, le BUREAU D'AFFECTATION DES CADRES (BAC), de la Commission de la Fonction publique, apportera son concours aux ministères dans le choix des candidats. Il veillera notamment à ce que les critères de sélection soient largement connus et ne prêtent à aucune confusion. Il aidera les ministères à repérer les candidats souhaités et leur donnera des avis sur les procédures à suivre. Il incorporera les fonctionnaires au Programme, en s'efforçant de maintenir un certain équilibre entre les ministères et entre les spécialités professionnelles.

Le BAC interviewera également les candidats afin de s'assurer qu'ils connaissent bien les objectifs du Programme et sont disposés à y collaborer sans restriction.

3. devront posséder au moins

(a) quatre ans d'expérience depuis l'obtention d'un baccalauréat ou l'équivalent;

(b) deux ans d'expérience depuis l'obtention d'une maîtrise ou d'un doctorat;

(c) six ans d'expérience s'ils ne sont pas diplômés universitaires, dont deux années obligatoirement dans la fonction publique fédérale ou, récemment, dans les forces armées;

4. devront avoir la compétence requise pour accéder à deux niveaux, ou plus, supérieurs à celui qu'ils détiennent et posséder à un degré élevé les qualités mentionnées précédemment, qui sont requises pour tout haut fonctionnaire;

5. devront consentir à assumer des fonctions variées dans divers ministères et à différents endroits;

6. devront être disposés à acquérir, si tel n'est pas leur cas, la maîtrise du français et de l'anglais;

7. devront consentir à suivre le COURS DE PRÉPARATION DES CADRES;

8. devront avoir l'âge et toucher le traitement stipulés pour les différents groupes.

Pour faire face à la demande actuelle de hauts fonctionnaires plus qualifiés, il convient de donner priorité pour les quatre premiers cours aux candidats les plus âgés, comme suit:

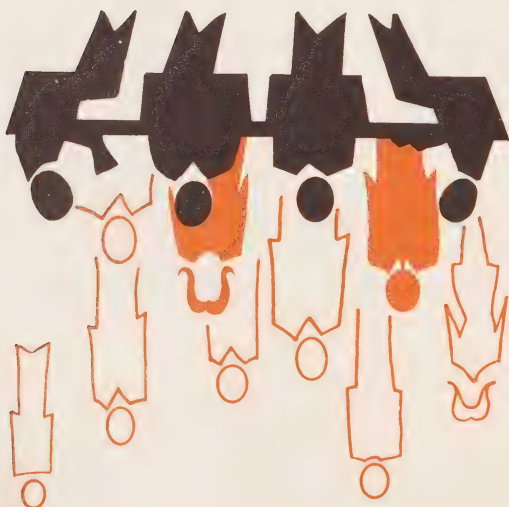
## LE CHOIX DES CANDIDATS

Une centaine de candidats virtuels aux postes de direction seront choisis chaque année pour suivre le COURS DE PRÉPARATION DES CADRES. Les critères de sélection retenus seront l'intelligence, le dynamisme, le discernement, l'aptitude à diriger, à organiser, à prendre des décisions, à résoudre des problèmes et à entretenir des relations humaines. Vous pouvez demander à être admis à participer au Programme. Si vous estimez posséder les qualités requises, soumettez la question à votre supérieur immédiat. Mais la décision définitive sera prise par la haute direction de chaque ministère car, connaissant les candidats et leurs mérites, elle est particulièrement apte à apprécier leur valeur.

Les postulants choisis:

1. proviendront des catégories administratives et du service extérieur, professionnelles et scientifiques;

2. devront détenir un grade moins élevé que celui de fonctionnaire supérieur ou l'équivalent; donc, ne pas appartenir à la catégorie de la direction;



donc un élément variable et de caractère transitoire.

Ce programme a pour objet d'assurer à la fonction publique l'utilisation maximale de l'éventail de talents dont elle dispose. À cette fin, des fonctionnaires ayant déjà fait leurs preuves seront soigneusement sélectionnés. Ils suivront d'abord un cours de gestion en résidence. Puis, par des affectations judicieuses, on leur confiera des tâches diversifiées afin d'étendre leur expérience professionnelle et d'éprouver leur aptitude à occuper des postes supérieurs.

Si vous avez atteint dans la fonction publique un rang qui vous permette d'envisager pour l'avenir l'accès éventuel à des postes supérieurs, vous devez considérer dès maintenant les qualités requises pour une telle promotion et les meilleurs moyens de vous y préparer.

Il est de votre intérêt d'examiner attentivement le PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES (PAC), car il servira, dans bien des cas, à la sélection des cadres supérieurs de la fonction publique.

Ce programme peut vous aider à atteindre le niveau professionnel exigé. Il est possible qu'ultérieurement, après la période de rodage, certains points de détail en soient modifiés. Néanmoins, il sera maintenu dans son ensemble car il résulte d'une étude approfondie des secteurs public et privé tant au Canada qu'à l'étranger.

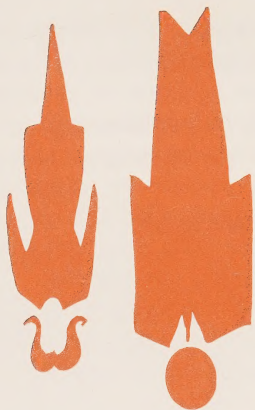
Il ne faut pas considérer le PROGRAMME D'AFFECTATION DES CADRES comme un moyen facile d'accéder aux postes de direction. Il exigera toute votre énergie, votre intelligence et votre conscience professionnelle. Mais il vous permettra de réaliser les objectifs suivants — qui doivent être les vôtres: une expérience élargie, le plein épanouissement de vos facultés intellectuelles, de plus fréquents contacts avec le public et, par suite, une carrière plus intéressante et plus dynamique.

Ce programme a été conçu de façon à éliminer du processus d'avancement, autant que possible, le facteur hasard. La méthode utilisée à cet effet a déjà donné de bons résultats dans le passé. Mais il faut admettre qu'elle dépend dans une certaine mesure du nombre de postes à combler dans tel ministère ou telle direction à un moment donné. Elle comporte



Publication conjointe de la  
Commission de la Fonction Publique  
et du  
Conseil du Trésor  
Mars 1968

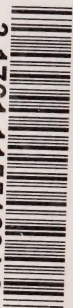
N° de cat.: SC 3-3468



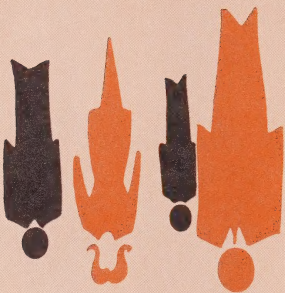
**.. et votre  
carrière**



3 1761 11551631 2



# Le programme d'affectation des cadres



# pac

